

Keberkesanan Penilaian Prestasi Kerja di Kalangan Kakitangan Perkeranian

SOHIME AHMAD and ABU DAUD SILONG
Centre for Extension and Continuing Education
Universiti Pertanian Malaysia
43400 UPM Serdang, Selangor D.E., Malaysia

Katakunci: penilaian prestasi, pengkadaran prestasi, kesilapan pengkadaran, kesahan kandungan, ketepatan pengkadaran, kepraktisan.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menentukan kesahan kandungan dan kepraktisan alat pengukuran prestasi kerja Sistem Baru Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam (SBPPPA) serta mengenal pasti jenis-jenis kesilapan pengkadaran dan faktor-faktor yang mempengaruhi ketidaktepatan pengkadaran prestasi kerja kakitangan perkeranian. Kajian dijalankan melalui soal selidik terhadap 38 orang pegawai yang dinilai dan 19 Pegawai Penilai dalam perkhidmatan Pembantu Tadbir (perkeranian dan operasi) di Kementerian Pertanian Malaysia. Hasil kajian mendapati bahawa alat pengukuran prestasi mempunyai kesahan kandungan yang sederhana dan praktikal. Beberapa jenis kesilapan pengkadaran dan faktor-faktor individu, alat dan konteks telah dianggap mempunyai pengaruh terhadap ketidaktepatan pengkadaran prestasi.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the content validity and practicality of performance measurement instrument of The New Performance Appraisal of Public Service as well as to identify various rating errors and factors that effect performance rating inaccuracy among clerical staff. This study was conducted on 38 raters and 19 raters of The Administrative Assistant Service (operational and clerical) in The Ministry of Agriculture. The results indicated that the performance measurement instrument was practical and had moderate content validity. There were some rating errors and individual rating instrument and contextual factors had been perceived affecting performance rating inaccuracies.

PENGENALAN

Kebolehpercayaan dan kesahan masih menjadi masalah utama dalam kebanyakan sistem penilaian prestasi terutama sistem yang baru. Umumnya, penilaian prestasi yang berkesan masih belum dapat direalisasikan sepenuhnya (Banks dan Murphy 1985). Walau bagaimanapun, keperluan untuk mempertingkatkan keberkesanan penilaian prestasi semakin bertambah penting. Penilaian prestasi kini menjadi salah satu strategi utama pengukuhan produktiviti manusia dalam organisasi. Arah aliran perkembangan penilaian prestasi menunjukkan peranan yang dimainkan olehnya semakin meningkat (Bernardin dan Russell 1993).

Selepas dilaksanakan di dalam sesebuah organisasi, sesuatu sistem penilaian prestasi

patut dinilai bagi memastikan sejauh manakah ia mencapai matlamatnya dengan berkesan. Walau bagaimanapun, sangat sedikit organisasi menilai keberkesanan sistem penilaian prestasi berbanding dengan sistem pengurusan sumber manusia yang lain (Bernardin dan Russell 1993). Sebagai konsep pengukuran prestasi kerja, keberkesanan penilaian prestasi boleh dinilai dengan menggunakan petunjuk kecukupan pengukuran seperti kesahan, kebolehpercayaan, ketepatan, kesilapan psikometrik dan kepraktisan (Landy dan Farr 1983 dan Jacobs *et al.* 1980).

Kesahan kandungan menyediakan satu ukuran perhubungan antara butir-butir dalam alatan ujian (borang penilaian prestasi) dan ciri sebenar alatan ujian yang dibentuk

untuk mengukurnya (Henderson 1984). Dari segi operasinya kesahan kandungan didefinisikan sebagai setakat mana persamaan atau pertindihan wujud antara prestasi dalam ujian yang sedang dijalankan dengan kebolehan berfungsi dalam domain prestasi kerja yang telah diberi defmisi (Lawshe 1975).

Ketepatan ialah konsep yang paling menonjol dalam pengukuran prestasi, terutamanya yang menggunakan kaedah pengkadaran. Ketepatan pengkadaran ialah hubungan antara tingkah laku sebenar pekerja (skor sebenar) dengan tingkah laku pekerja yang direkod oleh penilai (pengkadaran prestasi) (Heneman *et al.* 1987). Semakin kuat hubungan antara skor sebenar dengan pengkadaran prestasi, semakin tepatlah pengkadaran prestasi. Walau bagaimanapun, ketepatan adalah sukar untuk diukur kerana tiada cara yang objektif untuk penilai menilai prestasi sebenar (Landy dan Farr 1983). Oleh itu kesilapan pengkadaran atau penilai digunakan sebagai salah satu pengukuran tidak langsung dalam menentukan ketepatan pengkadaran. Kesilapan pengkadaran ialah kesilapan yang berlaku dengan cara yang sistematik apabila seseorang individu memerhati dan menilai seseorang yang lain (Latham dan Wexley 1982).

Terdapat beberapa jenis kesilapan pengkadaran yang kerap berlaku, antaranya ialah kesan halo, kecenderungan memusat, murah hati dan terlalu lokek. Pengkadaran prestasi juga dipengaruhi oleh pelbagai faktor individu, alat dan konteks yang boleh mengurangkan ketepatannya (Landy dan Farr 1980, Heneman *et al.* 1987, Ilgen dan Feldman 1990, Murphy dan Cleveland 1991 dan Ferris *et al.* 1994).

Kepraktisan merupakan salah satu daripada keperluan keberkesanan sebuah sistem penilai prestasi apabila ia dilaksanakan (Cascio 1992). Kepraktisan bermaksud alat penilaian prestasi mestilah mudah diguna, ditadbir dan difahami oleh majikan dan pekerjanya. Sekiranya pengguna mengangap alat penilaian prestasi sebagai sukar dan rumit untuk ditadbir, ianya tidak akan dapat memenuhi tujuan pembentukannya (Latham dan Wexley 1982).

Sistem Baru Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam (SBPPPA)

SBPPPA diperkenalkan pada 1 Januari 1993. Sistem ini digubal berasaskan prinsip Sistem Saraan Baru (SSB). Antara prinsip yang diambil kira ialah kadar upahan dan pemberian insentif berasaskan prestasi, penilaian dilaksanakan secara objektif dan adil, dan prestasi diasaskan kepada penghasilan pekerja. Beberapa elemen baru telah diperkenalkan dalam SBPPPA. Pertimbangan dijadikan kaedah utama penilaian dan sumber penilaian ialah penyelia.

Sejak dilancarkan, pelbagai pihak individu dan kesatuan dalam perkhidmatan awam telah menyuarakan ketidakpuasan hati terhadap keberkesanan pelaksanaan SBPPPA. Isu-isu yang dibangkitkan mencerminkan bahawa SBPPPA menghadapi masalah dalam memastikan keberkesanan sistem pengukurannya, terdedah kepada pelbagai kesilapan pengkadaran dan faktor-faktor ketidaktepatan pengkadaran yang boleh menjejaskan matlamat penggubalannya untuk mewujudkan satu penilaian yang adil dan objektif. Dari itu, kajian ini cuba menjawab beberapa persoalan: (i) Adakah alat pengukuran prestasi kerja SBPPPA mewakili aspek penting prestasi kerja? (ii) Apakah jenis kesilapan pengkadaran dan faktor-faktor individu (penilai dan pegawai yang dinilai), alat (borang penilaian prestasi dan konteks (persekitaran dalam organisasi) dianggap mempengaruhi ketidaktepatan pengkadaran prestasi? (iii) Adakah alat pengukuran prestasi SBPPPA praktikal?

METODOLOGI

Populasi dan Sampel

Populasi kajian ialah kakitangan perkeranian dan penyelia mereka yang berkhidmat di ibu pejabat Kementerian Pertanian Malaysia. Sampel terdiri daripada 38 pegawai yang dinilai dan 19 pegawai penilai dalam perkhidmatan Pembantu Tadbir (perkeranian dan operasi). Kajian menggunakan soal selidik.

Alat Ukuran

Kesahan kandungan alat pengukuran prestasi kerja (borang penilaian prestasi 4/93)

diukur dengan menggunakan prosedur pengukuran kuantitatif "kesahan kandungan" yang dibentuk oleh Lawshe (1975).

"Kesahan kandungan" ditentukan berdasarkan pertimbangan ahli-ahli panel kesahan kandungan (Pembantu Tadbir dan Penyelia) dengan meminta mereka menilai tahap kepentingan butir-butir dalam borang penilaian prestasi mengenai prestasi kerja Pembantu Tadbir.

Jawapan menggunakan skala tiga poin iaitu "tidak perlu" (1) "berguna tetapi kurang penting" (2) dan "sangat penting" (3). Kesahan kandungan ditentukan dengan menggunakan formula $CVR = Ne - N/2 / N/2$ di mana Ne ialah bilangan ahli panel yang menyatakan sangat penting dan N ialah jumlah bilangan ahli panel.

Jenis kesilapan pengkadar dan faktor-faktor yang mempengaruhi ketidaktepatan pengkadar diukur dengan meminta responden menyatakan tanggapan mereka mengenai kekuatan pengaruh setiap pernyataan yang mengandungi jenis kesilapan pengkadar (berasaskan definisi operasi) dan faktor ketidaktepatan pengkadar (penemuan-penemuan penyelidikan) terhadap ketidaktepatan pengkadar prestasi Pembantu Tadbir. Jawapan menggunakan skala lima poin "tiada langsung" (1) hingga "amat kuat" (5) (Bernardin dan Villanova 1986).

Kepraktisan alat pengukuran prestasi kerja diukur dengan menggunakan skala lima poin jawapan dari "amat tidak bersetuju" (1) hingga "amat bersetuju" (5) (Wiersma dan Latham 1986) terhadap setiap pernyataan yang mengandungi kriteria kepraktisan.

Analisis Data

Daripada 86 soal selidik yang dihantar, sebanyak 57 atau 66% borang telah dikembalikan. Data dianalisis dengan menggunakan program SPSS. Statistik deskriptif seperti taburan frekuensi, min, peratus, skor minimum dan maksimum digunakan untuk menganalisis data. Ujian *t* digunakan untuk menentukan perbezaan tanggapan antara pegawai yang dinilai dengan pegawai penilai. Nilai CVR dikira bagi setiap butir kriteria penilaian prestasi. Contohnya, bagi

butir mutu kerja, nilai $Ne = 56$ (bilangan ahli panel yang menyatakan mutu kerja sangat penting) dan $N = 57$ (jumlah bilangan ahli panel) $N/2 = 28.5$. Oleh itu, nilai CVR bagi mutu kerja ialah $56 - 28.8/28.5 = 0.96$. Kesemua butir-butir yang mempunyai nilai CVR melebihi keperluan minimum 5% (mengikut jadual Lawshe 1975) akan dikira puratanya untuk mendapatkan nilai Indeks Kesahan Kandungan atau CVI.

HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Maklumat Latar Belakang

Majoriti responden terdiri daripada wanita (60%). Umur kebanyakan responden (50%) adalah di antara 30 hingga 39 tahun. Lebih 61% memiliki kelulusan peringkat menengah (SPM/SPVM) manakala 16% berkelulusan ijazah. Nisbah pegawai yang dinilai dengan pegawai penilai ialah 3:1. Seramai 34% pegawai yang dinilai mempunyai pengalaman dalam perkhidmatan perkeranian di antara 11 hingga 15 tahun, sementara 47% pegawai penilai mempunyai pengalaman menyelia kurang daripada lima tahun. Responden bertugas di enam bahagian dan cawangan dengan 80% daripada mereka melaksanakan fungsi pentadbiran, personel, kewangan dan akaun.

Kesahan Kandungan Alat Pengukuran Prestasi Kerja

Nisbah Kesahan Kandungan (CVR) yang diperolehi bagi setiap butir aspek penilaian prestasi dalam borang penilaian prestasi seperti yang dikemukakan dalam Jadual 1 menunjukkan bahawa daripada 24 butir yang dianalisis, sebanyak 10 butir (tidak termasuk aspek kualiti peribadi) mengandungi darjah kesahan kandungan, sementara lapan butir lagi tidak signifikan. Butir-butir yang mengandungi kesahan kandungan yang paling besar ialah mutu kerja, dan yang paling kecil ialah kuantiti hasil kerja dan kebolehan membuat keputusan. Butir yang paling tidak signifikan ialah kegiatan dan sumbangan di luar tugas rasmi. Butir-butir yang mempunyai CVR 0.30 menggambarkan bahawa butir-butir tersebut dianggap sangat penting oleh lebih daripada separuh ahli panel kesahan kandungan. Butir yang

JADUAL 1
 Nilai CVR bagi butir-butir (kriteria penilaian) dalam borang penilaian prestasi

Aspek Penilaian	Butiran	Nilai CVR
Hasil kerja	Kuantiti hasil kerja	0.33
	Mutu kerja	0.96
	Keberkesanan kos	-0.05*
	Ketepatan masa	0.51
	Pelaksanaan peraturan	0.68
Pengetahuan & kemahiran	Pengetahuan	0.68
	Kemahiran	0.65
	Kebolehan mengelola	0.68
	Kebolehan membuat keputusan	0.33
	Keberkesanaan komunikasi	-0.02*
	Kebolehan menyelesaikan masalah	0.12*
Kualiti peribadi	Integriti	0.93
	Komitmen	0.40
	Ikram	0.05*
	Adil dan saksama	0.58
	Berdisiplin	0.75
	Kepimpinan	-0.05*
	Potensi Proaktif	-0.05*
	Daya kreatif	-0.19*
	Inovasi	-0.30*
	Kebolehan menghadapi cabaran	0.02*
Daya pemikiran	0.44	
Jalinan Hubungan dan Kerjasama	Jalinan hubungan dan kerjasama	0.61
Kegiatan/sumbangan	Kegiatan dan sumbangan luar tugas rasmi	-0.79*

* Butir-butir yang tidak signifikan dan digugurkan dari pengiraan Indeks Kesahan Kandungan (CVI) iaitu purata CVR. Aspek kualiti peribadi dikeluarkan dari pengiraan kesahan kandungan kerana ia lebih sesuai dinilai dari segi kesahan konstruk/gagasan.

paling tidak signifikan iaitu kegiatan dan sumbangan di luar tugas rasmi yang menunjukkan nilai CVR negatif yang paling besar (-0.79). Ini membuktikan bahawa butir ini sangat tidak berkaitan dengan prestasi kerja.

Indeks Kesahan Kandungan (CVI) seterusnya dikira bagi butir-butir yang signifikan, tidak termasuk kualiti peribadi. Butir-butir yang signifikan ialah butir-butir yang memenuhi keperluan minimum 5% atau 0.30 berdasarkan jadual yang disediakan oleh Lawshe (1975). Nilai CVI mengikut aspek penilaian ialah hasil kerja 0.62, pengetahuan dan kemahiran 0.58, potensi 0.44 dan jalinan hubungan dan kerjasama 0.61. Nilai CVI bagi keseluruhan borang ialah 0.58. Ini bermakna ahli-ahli panel kesahan kandungan mendapati purata

0.58% wujud pertindihan atau persamaan antara butir-butir dalam borang dan domain prestasi kerja Pembantu Tadbir. Dengan ini, dapatlah dirumuskan bahawa butir-butir dalam alat pengukuran prestasi kerja mewakili secara sederhana aspek-aspek kepentingan kerja Pembantu Tadbir. Dilihat dari aspek penilaian, didapati bahawa aspek hasil kerja dan jalinan hubungan dan kerjasama mempunyai peratus persamaan antara butir-butir dalam borang dengan domain prestasi kerja yang agak tinggi.

Jenis-jenis Kesilapan Pengkadaran

Hasil kajian mendapati lebih daripada 60% responden menganggap kesilapan pengkadaran mempengaruhi ketidaktepatan pengkadaran prestasi secara kuat dan amat kuat.

JADUAL 2
Tanggapan pengaruh kesilapan pengkadaran terhadap ketidaktepatan pengkadaran prestasi mengikut jenis

Jenis kesilapan	Tahap pengaruh (%)						
	TL (1)	SDKT (2)	SED (3)	KUAT (4)	SK (5)	Min	SP
Kesan halo	3.6	3.6	39.3	26.8	26.8	3.70	1.025
Kecenderungan memusat	0	9.4	50.9	30.2	9.4	3.40	.793
Murah hati	7.0	40.4	28.1	15.8	8.8	2.79	1.081
Terlalu lokek	5.3	9.3	52.5	15.8	7.0	3.00	.926
Kesan kebelakangan	1.8	15.8	15.8	45.6	21.1	3.68	1.038
Serupa-seperti-saya	5.3	7.0	28.1	40.4	19.3	3.61	1.048
Berbeza-daripada-saya	10.5	15.8	24.6	33.3	15.8	3.28	1.221
Kesan perbandingan	5.3	10.5	33.3	35.1	15.8	3.46	1.053
Kesan pertama	5.3	24.6	36.8	19.3	14.0	3.12	1.103

TL = Tiada langsung
SDKT = Sedikit
SED = Sederhana

KUAT = Kuat
SK = Sangat kuat
SP = Sisihan Piawai

Jenis-jenis kesilapan pengkadaran yang mempengaruhi ketidaktepatan pengkadaran prestasi Pembantu Tadbir ditunjukkan dalam Jadual 2.

Kajian ini mendapati bahawa daripada sembilan kesilapan pengkadaran yang diuji, sebanyak lima jenis dianggap oleh responden mempunyai pengaruh yang kuat terhadap ketidaktepatan pengkadaran prestasi. Kesilapan-kesilapan berkenaan ialah kesan halo, kesan kebelakangan, serupa-seperti-saya, kesan perbandingan dan kecenderungan memusat. Dua jenis kesilapan yang lumrah berlaku dalam penilaian prestasi, iaitu murah hati dan terlalu lokek, dianggap tidak mempunyai pengaruh yang kuat. Kewujudan kesan halo yang kuat menunjukkan bahawa pegawai penilai cenderung memberi penilaian secara global kepada setiap pegawai yang dinilai tanpa mengambil kira perbezaan antara dimensi prestasi yang berbeza. Pengaruh kesan kebelakangan yang kedua kuatnya menggambarkan bahawa pegawai penilai menilai pegawai yang dinilai lebih berasaskan tindakan semasa yang baru berlaku berbanding dengan tingkah laku keseluruhan dalam tempoh penilaian. Wujudnya pengaruh kesilapan serupa-seperti-saya menunjukkan bahawa pegawai penilai cenderung memberikan pengkadaran

yang tinggi kepada Pembantu Tadbir yang mempunyai tingkah laku yang serupa dengannya. Kesan perbandingan pula membuktikan bahawa penilai lebih cenderung menilai Pembantu Tadbir dengan cara membuat perbandingan antara sesama Pembantu Tadbir dalam satu unit atau unit yang berlainan atau membandingkan prestasi semasa dengan prestasi tahun yang lalu dan bukannya membandingkannya dengan piawai prestasi dalam borang. Kesilapan kecenderungan memusat pula mencerminkan bahawa pegawai penilai lebih selesa memberi pengkadaran secara pertengahan dengan mengelak daripada memberi pengkadaran yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. Dua daripada kesilapan yang dianggap kuat mempengaruhi ketidaktepatan pengkadaran, iaitu kesilapan kesan halo dan kecenderungan memusat, merupakan kesilapan yang paling lumrah berlaku dalam penilaian prestasi yang menggunakan kaedah skala pengkadaran bergraf (Hodgetts dan Kroeck 1992) yang turut dipakai dalam SBPPPA.

Faktor Ketidaktepatan Pengkadaran

Hasil kajian mendapati bahawa 56% responden menganggap faktor individu mempengaruhi ketidaktepatan pengkadaran secara sederhana, 44% menganggap faktor alat

pengkadarannya mempengaruhi dengan kuat dan 52% menganggap faktor konteks mempengaruhi ketidaktepatan secara sederhana. Min bagi faktor individu, alat pengkadarannya dan konteks yang dianggap mempengaruhi ketidaktepatan pengkadarannya prestasi Pembantu Tadbir dengan kuat adalah seperti dalam Jadual 3.

Faktor individu keseluruhannya, walaupun dianggap mempunyai pengaruh yang sederhana tetapi faktor yang berkaitan dengan kerja penilai (seperti gaya kepimpinan, tahap prestasi penilai dan pengalaman penilai) dan faktor pengetahuan kerja penilai (seperti kebiasaan dan kefahaman tentang kerja pegawai yang dinilai) merupakan antara

faktor yang dianggap kuat mempengaruhi ketidaktepatan pengkadarannya. Faktor Demografi seperti umur, bangsa dan jantina bagi kedua-dua individu penilai dan pegawai yang dinilai tidak dianggap mempengaruhi ketidaktepatan pengkadarannya prestasi Pembantu Tadbir.

Dari segi faktor alat pengkadarannya, butir faktor yang dianggap kuat mempengaruhi ketidaktepatan pengkadarannya ialah skala (iaitu tafsiran skala yang berbeza, jenis dan kategori skala) dan kriteria yang digunakan (seperti sifat kriteria yang umum, tidak mewakili prestasi kerja dan kriteria berbentuk *trait*). Faktor-faktor ini merupakan ciri-ciri kelemahan umum yang biasa terdapat

JADUAL 3

Butir-butir faktor individu, alat pengkadarannya dan konteks yang mempunyai pengaruh yang kuat terhadap ketidaktepatan pengkadarannya prestasi berdasarkan tanggapan responden

Faktor/butir	Min	Sisihan piawai
Individu		
Gaya kepimpinan penilai	3.84	.797
Peringkat penyeliaan penilai	3.49	1.002
Kebiasaan dengan kerja pekerja	3.47	1.071
Tahap prestasi penilai	3.36	.879
Kefahaman dengan kerja pekerja	3.32	1.105
Pengalaman penilai	3.10	.994
Alat Pengkadarannya		
Tafsiran skala berbeza	4.07	.904
Bilangan kategori skala	3.64	1.203
Jenis skala	3.63	1.096
Kriteria terlalu umum	3.50	.966
Kriteria kualiti peribadi	3.25	1.014
Kriteria tidak mewakili prestasi	3.21	1.140
Konteks		
Prestasi dikait dengan gaji	3.90	1.175
Kecenderungan penilai	3.79	1.098
Perbandingan antara pekerja	3.77	.887
Menonjol tingkah laku pekerja	3.63	.919
Tiada latihan cara menilai	3.63	1.144
Menonjol cekap bekerja	3.59	1.050
Mengampu	3.58	1.267
Gaji berasaskan penilaian prestasi	3.57	1.204
Tiada pengetahuan kesilapan	3.51	.984
Tiada peluang memerhati	3.47	1.071
Prestasi tahun lalu	3.45	1.119
Tiada pengalaman menilai	3.46	.965
Perasaan suka	3.37	1.263
Bilangan pekerja bawahan	3.31	1.152
Kuota pergerakan gaji	3.10	1.410

pada kaedah penilaian prestasi yang menggunakan Skala Pengkadaran Bergraf yang turut digunakan dalam SBPPPA.

Di bawah faktor konteks, beberapa faktor yang dikenal pasti mempengaruhi ketidaktepatan pengkadaran prestasi ialah faktor sistem ganjaran (sistem bayaran berasaskan prestasi), faktor latihan (tiada latihan cara menilai, tiada pengetahuan mengenai kesilapan pengkadaran dan tiada pengalaman menilai kaedah baru) dan faktor kesan (kecenderungan penilai, menonjol tingkah laku berkaitan kerja, menonjol lebih cekap bekerja, mengampu dan perasaan suka).

Pengenalpastian faktor-faktor yang mempengaruhi ketidaktepatan pengkadaran daripada sumber-sumber individu, alat konteks, menerangkan dengan lebih jelas bahawa isu dan masalah dalam penilaian prestasi adalah kompleks dan perlu dilihat dengan lebih komprehensif. Ini bermakna bahawa usaha menangani pelbagai isu dalam penilaian prestasi perlu lebih terbuka dan tidak wajar ditumpukan kepada sumber tertentu sahaja seperti mana pendekatan tradisional dalam penyelidikan penilaian prestasi.

Kepraktisan Alat Pengukuran

Hasil kajian mendapati 74% responden menganggap bahawa alat pengukuran prestasi kerja Pembantu Tadbir adalah praktikal. Taburan kepraktisan alat pengukuran me-

ngikut aspek adalah seperti dalam Jadual 4.

Jadual 4 menunjukkan bahawa aspek penggunaan yang mudah bagi butir kriteria mempunyai tahap praktikal yang tinggi (min 2.81) diikuti dengan aktiviti penilaian (min 2.78) dan kegunaan maklumat (min 2.60). Beberapa aspek yang mempunyai tahap praktikal yang agak rendah ialah aspek objektiviti (min 2.17) dan penggunaan yang mudah dari segi kaedah Sasaran Kerja Tahunan (SKT) (min 2.01). Sungguhpun tahap kepraktisan alat pengukuran adalah tinggi, tetapi beberapa aspek kepraktisan tertentu, seperti penggunaan borang SKT, masa pengisian borang dan kebolehan skala membeza prestasi, perlu diberi perhatian dipertingkat kepraktisannya kerana terdapat hampir 30% daripada responden mengangap aspek berkenaan tidak praktikal.

Ujian *t* juga dijalankan bagi mengetahui perbezaan tanggapan pengaruh-pengaruh kesilapan pengkadaran, faktor individu, alat, konteks terhadap ketidaktepatan penilaian prestasi dan aspek-aspek kepraktisan alat pengukuran antara pegawai penilai dan pegawai yang dinilai. Hasil ujian *t* menunjukkan kebarangkalian lebih besar daripada .5 bagi semua pengaruh dan aspek di atas. Ini membuktikan bahawa tiada perbezaan tanggapan pengaruh-pengaruh dan aspek berkenaan antara Pembantu Tadbir dan Penye-liannya.

JADUAL 4
Taburan kepraktisan alat pengukuran mengikut aspek

Aspek Kepraktisan Tidak	Tahap Praktikal (%)			Min	S.P
	Tidak Praktikal	Pasti	Praktikal		
Aktiviti penilaian	1.9	25.9	72.2	2.78	.500
Objektiviti	12.3	57.9	29.8	2.17	.630
Kegunaan maklumat	1.8	36.4	61.8	2.60	.531
Penggunaannya mudah:					
Kriteria	0	18.5	81.5	2.81	.392
Format	5.5	50.9	43.6	2.38	.593
Kaedah SKT	28.1	42.1	29.8	2.01	.767
Masa pengisian borang	28.1	28.1	43.9	2.15	.841
Kebolehan membeza	26.8	35.7	37.5	2.10	.802

SKT = Sasaran kerja tahunan

IMPLIKASI

Penemuan kajian ini memberi implikasi bahawa alat pengukuran prestasi kerja SBPPPA untuk kakitangan perkeranian, sungguhpun praktikal, kurang mempunyai kesahan kandungan. Kriteria pengukuran didapati mewakili secara sederhana domain prestasi kerja perkeranian. Ia juga mengandungi kriteria *trait* peribadi yang sukar diukur dengan tepat dan boleh mendorong berlakunya kesilapan pengkadaran yang tidak disengajakan. Beberapa jenis kesilapan dan faktor-faktor alat pengkadaran yang dikenal pasti mencerminkan kelemahan penggunaan kaedah pengkadaran Skala Pengkadaran Bergraf. Kewujudan kesilapan kesan kebelakangan menunjukkan bahawa penggunaan kaedah SKT belum cukup berkesan dalam merekod pencapaian hasil kerja sepanjang tahun. Kewujudan beberapa faktor konteks membuktikan pengaruh faktor konteks terhadap ketidaktepatan pengkadaran prestasi tidak boleh dianggap ringan dan perlu diberi perhatian yang serius sekiranya SBPPPA ingin mencapai matlamat penilaian yang adil dan objektif.

CADANGAN

Bagi mempertingkatkan keberkesanan SBPPPA disarankan supaya kesahan kandungan alat pengukuran dipertingkatkan dengan diadakan proses analisis kerja bagi membolehkan domain prestasi kerja sesuatu kerja ditentukan. Penilaian prestasi perlu mengandungi hanya butir-butir yang berkaitan dengan kerja. Kehadiran butir yang tidak berkaitan dengan aspek kerja boleh mengurangkan kesahan kandungan. Kesemua jenis kesilapan pengkadaran yang dikenal pasti adalah kesilapan yang tidak disengajakan. Oleh itu, semua pegawai penilai perlu diberi latihan bagi mempertingkatkan ketepatan pemerhatian dan pertimbangan serta kemahiran mengenal pasti kesilapan-kesilapan pengkadaran yang berlaku. Penggunaan buku catatan mengenai hasil dan proses kerja yang dinilai bagi tempoh sepanjang tahun yang dinilai boleh mengurangkan kesilapan Kesan Kebelakangan.

Untuk penyelidikan yang akan datang,

dicadangkan supaya digunakan kaedah gabungan pendekatan tradisional (alat pengukuran) dan semasa (proses kognitif, situasi, sosial dan afektif) kerana masalah dalam penilaian prestasi adalah kompleks. Pendekatan gabungan yang dijalankan ke atas kajian ini ternyata memperolehi hasil yang lebih luas dan komprehensif. Selain itu, kajian ini hanya memberi tumpuan kepada satu jenis pekerjaan sahaja. Oleh itu pada masa akan datang penyelidikan dibidang ini, khususnya terhadap peralatan SBPPPA, patut dilakukan terhadap jenis kerja yang lain, terutama jenis-jenis kerja yang berorientasikan perkhidmatan dan penyelidikan serta kumpulan perkhidmatan yang berbeza.

PENUTUP

Berdasarkan perbincangan, dapatlah dirumuskan bahawa keberkesanan SBPPPA dari segi kesahan kandungan, ketepatan pengkadaran dan kepraktisan alat pengukuran dalam menilai prestasi kerja kakitangan perkeranian adalah pada tahap yang sederhana. Alat pengukuran walaupun praktikal tetapi dari segi kandungannya didapati mewakili secara sederhana aspek penting prestasi kerja. Pengkadaran prestasi pula boleh dipengaruhi oleh beberapa jenis kesilapan pengkadaran yang tidak disengajakan dan berbagai-bagai faktor individu, alat konteks turut menyumbang kepada pengurangan ketepatan pengkadaran.

RUJUKAN

- BANKS, C.G. dan K.R. MURPHY. 1985. Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisal.' *Personnel Psychology* **38**: 335-345.
- BERNARDIN H.J. dan P. VILLANOVA. 1986. Performance appraisal. Dalam *Generalizing from Laboratory to Field Setting*, disunting oleh E.A. Locke. Lexington Books.
- BERNARDIN, H.J. dan J.E.A RUSSELL. 1993. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill, Inc.
- CASCIO, W.F. 1992. *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 3rd. ed. McGraw-Hill, Inc.

- FERRIS, G.R, T.A. JUDGE, K.M. Rowland dan D.E Fitzgibbons. 1994. Subordinate influence and the performance evaluation process: test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Process* **58**: 101-135.
- HENDERSON, R.I. 1984. *Performance Appraisal*. 2nd. ed. Reston Publishing Company, Inc.
- HENEMAN, R.L, K.N. WEXLEY dan M.L. MOORE. 1987 Performance-rating accuracy: A critical review. *Journal of Business Research* **15**: 431-448.
- HODGETT, R.M. dan K.G. KROECK. 1992. *Personnel and Human Resource Management*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- ILGEN, D.R. dan J.M. FELDMAN. 1990. Performance appraisal: A process focus. Dalam *Evaluation and Employment in Organization*, ed. L.L. Cummings dan B.M Staw. JAI Press Inc.
- JACOBS, R, D. KAFRY dan S. ZEDECK. 1980. Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel Psychology* **33**: 595-640.
- LANDY, F.J. dan J.L FARR. 1980 Performance rating. *Psychological Bulletin* **87**: 72-107.
- LANDY, F.J. dan J.L. FARR. 1983. *The Measurement of Work Performance : Methods, Theory and Applications*. New York : Academic Press.
- LATHAM, G.P. dan K.N. WEXLEY. 1982. *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Addison-Wesley Publishing Company.
- LAWSHE, C.H. 1975. A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology* **28**: 563-575.
- MURPHY, K.R dan J.N CLEVELAND. 1991. *Performance Appraisal : An Organizational Perspective*. Allyn dan Bacon.
- WIERSMA, U. dan G.P. LATHAM. 1986. The practicality of behavioral observation scale, behavioral expectation scales, and trait scales. *Personnel Psychology*, **39**: 619-628.

(Diterima 9 Februari 1995)